

Dimmy van Zanten en Han van der Pool

# Integriteit bij selectie of on

24

Niet-integer gedrag en onethisch handelen kost organisaties veel geld. Sommige onderzoeken schatten de kosten tussen de 3 en 4 miljard euro per jaar. Daarnaast is er ook veel niet-materiële schade, zoals imagooverlies en een negatieve, niet-productieve werksfeer. Dit kan uiteindelijk ook in geld worden uitgedrukt. Literatuur<sup>1</sup> laat zien dat integriteit in redelijke goede mate te meten c.q. te voorspellen is. Desalniettemin is de vraag of je als organisatie lichtvaardig moet beginnen aan het opnemen van integriteitstesten in selectieprocedures.

# ontwikkeling?



drs. Dimmy van Zanten  
(dimmy.vanzanten@cubiks.com),  
Regional Director Central Europe  
bij Cubiks en  
drs. Han van der Pool  
(han@vanderpool.com), Project  
Manager Dunea en Partner bij  
van der Pool Consultancy

## Integriteit testen?

Onderzoek van Smith & Hunter (1998)<sup>2</sup> gaat in op de effectiviteit van verschillende selectiemethodieken. Uit hun analyse komt naar voren hoe goed bepaalde methoden succes in de functie voorspellen, gemeten in termen van winstbijdrage of tevredenheid van de manager. Een klassiek resultaat is dat intelligentie het goed doet als voorspeller van werksucces. Hetzelfde onderzoek geeft ook inzicht in de relatie tussen een integriteitsmeting en het succesvol zijn in de functie. Die relatie is behoorlijk sterk, met andere woorden, mensen die worden ingeschat als meer integer, zijn gemiddeld genomen meer succesvol in hun functie.

Wanneer we deze twee bevindingen naast elkaar leggen (integriteit is belangrijk voor het (financieel) succes van een organisatie; en er bestaan tools om bij de selectie deze toe te passen), lijkt de conclusie snel te maken: deze middelen worden vast op grote schaal ingezet!

In de praktijk zien we dat dit in Nederland echter nauwelijks het geval is. Dergelijke tests worden nog niet bij de selectie ingezet. Ten dele kan deze niet-acceptatie het gevolg zijn van de soms wat simplistische voorstellingen van integriteitstests in het selectietraject. Het filteren van de rotte appels of het buitenhouden van oplichters is een voorbeeld van een vooronderstelling van wat er mogelijk is bij het toepassen van integriteitstests. Voor ons staat vast dat het 'identificeren van de dief of oplichter' bij het selectieproces een veel te grote claim is en geen recht doet aan de complexe dynamiek tussen individuele motieven en situationele druk. Het bij psychologen klassieke experiment van Milgram laat zien dat de meerderheid van de mensen die deelnemen aan dit experiment, andere mensen een fatale stroomstoot kunnen toedienen. Dit schokkende resultaat laat zien dat er omstandigheden zijn waarbij mensen relatief makkelijk tot extreem gedrag kunnen vervallen.

## Integriteit en context

Het gezegde "de gelegenheid maakt de dief" wijst op het argument dat de context waarbinnen iemand handelt van groot belang is voor het uiteindelijke handelen. De claim dat mensen goed of slecht zijn zonder oog te hebben voor de context, is bewezen een te simpele voorstelling van zaken. Wanneer iemand in de selectiefase alleen zou kijken naar de individuele kwaliteiten rondom integriteit zou dat geen recht doen aan het feit dat de organisatiecontext van groot belang is voor het uiteindelijk handelen. Het is onrealistisch hiermee geen rekening te houden.

Gezien het feit dat de omgeving van groot belang is bij niet-integer handelen, is het des te opmerkelijk dat er een relatie gevonden wordt tussen integriteitsmetingen en succes in de functie. Door rekening met de context van een organisatie te houden, en deze mee te nemen bij de beoordeling van de integriteit van een individu, zou er volgens ons een nog sterker verband kunnen worden gevonden. De grote vraag is daarbij hoe dit te realiseren.

Wij stellen voor om de integriteit te testen en de testresultaten als startpunt te gebruiken voor een dialoog met de persoon en te integreren in een ontwikkeltraject. De belangrijkste vernieuwing van die aanpak is om niet te spreken over integer of niet-integer gedrag waarbij een waardeoordeel onderdeel van de diagnostiek is, maar om onderzoek te doen naar de redeneerstijl van een individu bij het oplossen van morele dilemma's. Ter verduidelijking, in de meeste integriteitstests wordt een vraag gesteld die wijst in de richting van grensoverschrijdend gedrag. Denk aan vragen over drugsgebruik of misbruik van eigendommen van de organisatie. Mensen die 'eerlijk genoeg zijn' om aan te geven dat ze geen moeite hebben om eigendommen van de organisatie voor privédoeleinden te gebruiken, worden geïdentificeerd als 'potentiële dief'. Ook wordt er soms naar persoonlijkheidsdimensies zoals

<sup>1</sup> Dekker K., (2010). Is integriteit te meten? Human resources in ethisch perspectief

<sup>2</sup> Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124,262-274.

zorgvuldigheid, extraversie en emotionele stabiliteit gekeken om conclusies te trekken over de integriteit van een individu. Voelt u de weerstand al opkomen? Wij wel.

## Morele dilemma's

Wat wij voorstellen is om op basis van een realistisch moreel dilemma te achterhalen wat iemand zegt te doen en vervolgens te onderzoeken welke argumenten iemand gebruikt om een bepaalde keuze te maken. Vervolgens kunnen de argumenten waarom iemand op een bepaalde manier handelt, besproken worden en kan de organisatie aangeven wat zij belangrijk vindt.

Door deze dialoog aan te gaan, snijdt het mes aan vier kanten:

- Op een systematische en onderbouwde wijze wordt informatie verkregen over de redeneerstijl die iemand hanteert bij het maken van keuzes bij een moreel dilemma.
- De organisatie geeft informatie over wat zij van iemand verwacht in een bepaalde situatie. De sollicitant kan zelf afwegen of deze verwachting overeenkomt met de eigen waarden en mede op basis van die overwegingen een keuze maken voor een organisatie.
- Wanneer blijkt dat er een mismatch bestaat tussen de morele redeneerstijl van een individu en de organisatie, kan de selectie van de juiste personen worden ondersteund.
- Specifieke dilemma's kunnen worden gebruikt bij programma's voor de ontwikkeling van het morele bewustzijn van organisaties.

## Vragenlijst Moreel Redeneren

In 2010 is een nieuwe vragenlijst ontwikkeld rondom morele redeneerstijlen waarin vijftien morele dilemma's per video worden aangeboden (Cubiks en BDO). De deelnemer wordt gevraagd aan te geven wat hij of zij gaat doen en, de kern van de vragenlijst, waarom die keuze is gemaakt. De argumenten waarom een keuze wordt gemaakt, zijn in te delen in een drietal redeneerstijlen: hedonistisch, gevestigd en ongebonden.

### voorbeeld moreel dilemma

Een collega MT-lid van je, Amanda, is de laatste tijd vaak afwezig. Zij geeft leiding aan de salesafdeling. Eén van de medewerkers van de salesafdeling komt bij je op de kamer en vertelt dat het op de afdeling een chaos is sinds Amanda weg is. Iedereen doet maar wat en collega's op de afdeling

zijn gedemotiveerd. Ze heeft zelf ook moeite om zich te motiveren om naar haar werk te gaan.

Het is jezelf ook opgevallen dat Amanda vaak niet aanwezig is bij het MT-overleg. Daarom ben je je meer gaan verdiepen in het ziekteverzuim van Amanda. Uit die cijfers blijkt dat haar ziekteverzuim inderdaad hoog is. Het valt je op dat ze met name afwezig is als er deadlines komen of er veel werk is.

Benader je de directie om dit te melden?  Ja  Nee

### Overwegingen:

- Het wordt niet gewaardeerd binnen deze organisatie wanneer ik dit meld.
- Dit is goed voor mijn eigen carrière.
- Ik zoek het niet hogerop, maar spreek Amanda er zelf op aan.
- Alleen de directie is in de positie om hier iets van te zeggen.
- Ik vind dat ik niets kan zeggen over het ziekteverzuim van Amanda, dat is niet mijn zaak.
- Ik ben bang dat Amanda het niet op prijs stelt en dat dit mijn relatie met haar beïnvloedt.

## Theoretische onderbouwing

De theorie van Kohlberg<sup>3</sup> is een cognitieve ontwikkelingstheorie en gaat ervan uit dat een individu cognitieve vaardigheden ontwikkelt als een resultaat van levenservaringen die gebruikt worden bij het maken van beslissingen over morele dilemma's. De analyse van de cognitieve vaardigheden die een individu gebruikt bij het maken van een morele beslissing geeft informatie over in welk stadium van morele ontwikkeling het individu zich bevindt. Kohlberg ziet het proces van morele ontwikkeling als uitkomst van de morele cognitieve conflicten die individuen ervaren. Als individuen erin slagen het morele conflict te overwinnen dan zullen ze vooruitgaan in de stadia.

Door een verbinding te maken tussen selectie & ontwikkeling, en vervolgens morele dilemma's als vehikel te gebruiken, gaan wij in onze ogen op een waardevolle manier om met integriteit zonder de pretentie te hebben de 'dieven buiten de poort' te kunnen houden.

Musschenga<sup>4</sup> beschrijft een integer persoon als iemand die zich houdt aan wat hij/zij toegezegd en beloofd heeft, loyaal is aan de

<sup>3</sup> Kohlberg, L. (1981). Essays in moral development, Vol. 1: The philosophy of moral development. San Francisco: Harper & Row.

<sup>4</sup> Musschenga, prof. dr. A.W. (2004) Integriteit. Eenheid en heelheid van de persoon,

## Integriteit bij selectie of ontwikkeling?

verplichtingen die de persoon op zich heeft genomen, er geen dubbele agenda op nahoudt; en handelt in overeenstemming met de principes die hij/zij zegt te onderschrijven. Musschenga geeft de meeste aandacht aan morele integriteit, wat volgens hem betekent dat een persoon zich identificeert met sociale morele waarden en principes. Bij het beoordelen van iemands morele integriteit wordt gekeken in hoeverre waarden, die als essentieel worden gezien voor de sociale rollen die mensen in een maatschappij vervullen, voorkomen in het gedrag dat wordt vertoond. Termen die een integer persoon volgens Musschenga (2001) kenmerken zijn: eerlijk, open, loyaal, toegewijd, betrokken, volhardend, standvastig, beheerst en grondig.

Integriteit wordt als een veelomvattend begrip gezien, maar is op basis van deze theorieën concreet te herleiden tot een aantal gedragingen en moraliteitsniveaus waarin individuen zich kunnen bevinden.

### Toepassingsmogelijkheden

Toepassing van de Vragenlijst Moreel Redeneren helpt de organisatie om zicht te krijgen op de morele redeneerstijl van een individu. Daarnaast dwingt het de organisatie zelf om stelling te nemen op de vraag “welke keuzes maken wij als organisatie wanneer we geconfronteerd worden met dilemma’s?” We schetsen enkele toepassingsmogelijkheden die als illustratie dienen.

#### *instroom*

Bij aanname van nieuwe medewerkers kan het van belang zijn om zicht te krijgen op de redeneerstijl van individuen. Wanneer het merendeel van de nieuwe medewerkers een conventionele redeneerstijl hanteert, wil dat zeggen dat zij een voorkeur hebben voor het volgen van de geldende regels en richtlijnen van de organisatie, doet een organisatie er goed aan om de geldende regels helder te communiceren en een procedure voor omgaan met dilemma’s te bespreken. Hierbij wordt het voor individuen die behoefte hebben aan het volgen van de geldende richtlijnen eenvoudiger zich deze eigen te maken. Een bij-effect van deze aanpak is dat de organisatie ook wordt gedwongen goed na te gaan wat de regels precies zijn. In de praktijk blijkt niet iedere organisatie even helder te kunnen formuleren hoe een individu wordt geacht te handelen wanneer er bijvoorbeeld onduidelijkheid is over declaratiegedrag.

#### *risicobeheersing*

Indien de organisatie door middel van beheers- en controle-activiteiten fraude tegen wil gaan, is het belangrijk een afstemming te hebben met de redeneerstijl. De redeneerstijl waarbij het individu hedonistische motieven leidend maakt bij het nemen van beslissingen (kan ik gepakt worden, kan ik mezelf verder verrijken?) zal zich eerder schikken in een dergelijke cultuur dan iemand die vanuit zijn of haar eigen waardepatroon keuzes wil maken. Daarbij geldt dat de ene redeneerstijl niet beter of slechter is, maar beter of slechter past bij een bepaalde organisatiekeuze. De persoon met de hedonistische redeneerstijl zal zich laten sturen door de pakkans en door juist hierop in te zetten, is de kans groot dat het gewenste gedrag zal worden vertoond. Het individu die vanuit een sterke autonomie zelf keuzes wil maken in situaties en aangesproken wil worden op de redenering achter het gedrag, zal waarschijnlijk weerstand vertonen over een beheersmatige en op controle gerichte organisatie.

#### *ontwikkeling*

Zoals eerder geschetst, zien wij het omgaan met morele dilemma’s als input voor de dialoog met de (potentiele) medewerker. Door dilemma’s te bespreken en juist ook in te gaan op de argumenten waarom mensen keuzes maken, kan worden gewerkt aan de ontwikkeling van een gezamenlijk en gedeeld moreel besef.

Juist doordat organisatieprocessen in moderne organisaties vaak complexer zijn dan voorheen, en duidelijke regels en voorschriften steeds minder vaak gegeven worden, is het van groot belang de discussie met elkaar te blijven voeren. Door concrete werkgerelateerde dilemma’s als uitgangspunt voor de discussie te nemen, wordt er in onze ogen een volwassen discussie opgestart waarbij recht wordt gedaan aan de complexiteit van het probleem. Er is geen goed of slecht, en er zijn geen pasklare antwoorden, maar zo ontstaat wel helderheid over de koers van de organisatie en een open debat over de soms moeilijke keuzes die we hebben te maken. | [M&I](#)

#### Literatuur

- Dekker K (2010). Human Resources in ethisch perspectief, (red), Nijhof & Wesseling
- Kohlberg, L. (1981). Essays in moral development, Vol. 1: The philosophy of moral development. San Francisco: Harper & Row.
- Musschenga A.W. (2004). Integriteit. Eenheid en heil van de persoon,
- Schmidt, F.L., & Hunter, J.E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 124,262-274.